



Analýza potřebnosti projektu

Název projektu: Kompas sociálního dialogu

Zkrácený projektu: Kompas sociálního dialogu

Žadatel/Příjemce: Českomoravská konfederace odborových svazů (ČMKOS)

Partner: Svaz průmyslu a dopravy ČR (SP ČR)

1/ Vymezení problému

„V měnícím se světě se musí změnit i Evropa. Ale když se technologie mění, když se průmyslová odvětví vyvíjejí, je to náš sociální dialog, který zajišťuje spravedlnost a udržitelný úspěch. Sociální dialog – dialog mezi zástupci zaměstnanců a zaměstnavatelů – je základním prvkem evropského sociálního modelu, který přispívá k hospodářské prosperitě, zlepšuje životní a pracovní podmínky, podporuje konkurenceschopnost podniků v EU a pomáhá předvídat změny a řídit je (...).“ (Evropská komise 2025)

Toto je rezonující pasáž z tiskové zprávy, která představovala Pakt pro evropský sociální dialog, společný dokument Evropské komise, belgického předsednictví Rady EU a evropských sociálních partnerů. Hlavním záměrem Paktu je posílit sociální dialog v Evropské unii. Iniciativa navazuje na Summit sociálních partnerů ve Val Duchesse z ledna 2024, jehož snahou bylo revitalizovat sociální dialog a zajistit, aby se sociální partneři stali ústředním bodem budoucího politického, hospodářského a sociálního rozvoje Evropy.

Klíčové prohlášení, společně se Směrnicí o přiměřených minimálních mzdách v Evropské unii (Směrnice 2022/2041) zdůrazňující význam kolektivního vyjednávání, přichází v době, kdy je sociální dialog a kolektivní vyjednávání marginalizován a pod tlakem napříč zeměmi Evropské unie. V roce 2020 a 2023 vyšly dvě rozsáhlé komparativní studie o kolektivním vyjednávání (Müller, T. et al. 2020) a vývoji národních odborových organizací napříč Evropskou unií mezi lety 2000 až 2020 (Waddington, J. et al. 2023).

Studie dochází k závěru, že pokud něco spojuje všech dvacet sedm členských států, pak je to útok na kolektivní vyjednávání. Sociální dialog je vnímán jako institucionální rigidita, která omezuje volnost zaměstnavatelů. To je odklon od dřívějšího široce sdíleného porozumění, že odbory a kolektivní vyjednávání jsou nedílnou součástí sociálně tržního hospodářství. Jsme svědky eroze kolektivního vyjednávání na sektorové úrovni, neboť zaměstnavatelé odmítají takové vyjednávání, snaží se kolektivní vyjednávání decentralizovat na podnikovou úroveň a omezit regulační rozsah kolektivních smluv vyššího stupně. V úrovni politického systému se mění povaha regulační role institucí trojstranného sociálního dialogu, kdy se omezují kompetence, což vede ke změně z rozhodovacích orgánů na pouhé poradní orgány.

Dle posledních výzkumných reportů (Visser 2019; Kahancová et al. 2024; Martišková, Šumichrast 2023; Myant 2020) čelí země střední a východní Evropy společným problémům v oblasti sociálního



dialogu. Převládá zde decentralizované kolektivní vyjednávání s nízkým pokrytím kolektivními smlouvami, malou koordinací na sektorové úrovni a klesající členskou základnou odborových organizací. Dalšími problémy jsou slabé naplňování participativních oprávnění zaměstnanců, zúžený katalog konkrétních odborových práv (např. odborovým funkcionářům není pro účely reprezentace zaměstnanců a pro vedení kolektivního vyjednávání zajištěno adekvátní pracovní volno pro tyto účely) a malý prostor pro inovace v sociálním dialogu.

V kontextu České republiky to znamená následující: slabé podnikové odborové organizace v decentralizovaném systému sociálního dialogu a kolektivního vyjednávání se snaží kontrolovat dodržování zákoníku práce, namísto toho, aby se snažily zlepšovat pracovní podmínky na pracovišti či hledaly prostor pro digitální inovace / usnadnění repetitivní práce s využitím moderních principů systému řízení či integrací AI nástrojů.

Sociální dialog a kolektivní vyjednávání se ve střední a východní Evropě marginalizuje. „V různých zemích střední a východní Evropy kolektivní smlouvy pouze opakuji zákonné minimální standardy pracovních podmínek. (...) Inovativní dohody, které zavádějí povinnosti managementu a nová práva pro zaměstnance, jsou mnohem méně časté nebo dokonce neexistují v zemích, kde dominují vyjednávání na úrovni podniků.“ (Müller et al. 2020)

Situace v České republice je podle expertů alarmující. Jak konstatuje Monika Martišková: „Vzhledem k poklesu počtu členů odborů v posledních třiceti letech a klesající vyjednávací síle můžeme dojít k závěru, že marginalizace odborů je v České republice nevyhnutelná.“ (Martišková, Šumichrast 2023)

Citace:

- Evropská komise (2025). Tisková zpráva: Komise a sociální partneři podepsaly společný pakt na posílení sociálního dialogu v Evropě.
- Kahancová, M., Martišková, M., Szabó, I., Sedláková, M. (2024). 20 years after: Perspectives on industrial relations in Central and Eastern Europe 20 years after the EU enlargement. Belgium: ETUI.
- Martišková, M., Šumichrast, M. (2023). Czechia. In J. Waddington, T. Müller, & K. Vandaele (Eds.), Trade Unions in the European Union: Picking up the pieces of the neoliberal challenge. Bruxelles, Belgium: Peter Lang Verlag.
- Müller, T., Vandaele, K., Waddington, J. (Eds.) (2020). Collective Bargaining in Europe: Towards an Endgame. Volume 3. Brussels, Belgium: ETUI.
- Myant, M. (2020). Czechia. In T. Müller, K. Vandaele, & J. Waddington (Eds.), Collective Bargaining in Europe: Towards an Endgame. Volume 3. Brussels, Belgium: ETUI.
- Směrnice Evropského parlamentu a Rady (EU) 2022/2041 ze dne 19. října 2022 o přiměřených minimálních mzdách v Evropské unii.
- Visser, J. (2023). Will they rise again? Four scenarios for the future of trade unions. Economic and Industrial Democracy, 45(3), 629-652.
- Waddington, J., Müller, T., Vandaele, K. (2023). Trade Unions in the European Union. Bruxelles, Belgium: Peter Lang Verlag.



1a/ Příčiny problému a jeho důsledky

Problém č. 1: Marginalizace sociálního dialogu a kolektivního vyjednávání jako regulatorního mechanismu industriálních vztahů.

Příčiny:

- Pokles pokrytí kolektivními smlouvami:

	Počet zaměstnavatelů, kde působí odborová organizace	Počet podnikových kolektivních smluv uzavřených u zaměstnavatelů, kde působí odborová organizace	Celkový počet zaměstnanců u zaměstnavatelů, kde působí odborová organizace
2000*	9 137	4 242	1 566 082
2023*	4 168	3 524	1 380 968

* (TREXIMA, 2016; TREXIMA, 2023). Poznámka: Údaje za odborové svazy, které se šetření v rámci Českomoravské konfederace odborových svazů účastní.

- Eroze sektorového sociálního dialogu důsledkem (1) soudní rozhodovací činnosti, (2) výkladové praxe o dobrovolnosti kolektivního vyjednávání na vyšším stupni a (3) neochotě zaměstnavatelů vstupovat do takovýchto jednání.
- Slabý systém tripartitního uspořádání na národní úrovni (pouze konzultativní orgán), slabé sektorové kolektivní vyjednávání a decentralizované kolektivní vyjednávání na podnikové úrovni snižuje působnost sociálního dialogu jako regulatorního mechanismu industriálních vztahů a oslabuje vyjednávací sílu odborových organizací.

Důsledky:

- Decentralizace kolektivního vyjednávání na podnikovou úroveň vede k fragmentaci mezd a pracovních podmínek. Tím se podkopává základní ochranná funkce kolektivních smluv – vyjmutí odměňování z neregulovaného tržního prostředí.
- Fragmentace odměňování a pracovních podmínek způsobuje nerovnoměrnou kvalitu sociálního dialogu a kolektivního vyjednávání. To snižuje důvěru v sociální dialog a kolektivní vyjednávání jako nástroj regulace zaměstnavatelsko-zaměstnaneckých vztahů.
- V České republice má decentralizované kolektivní vyjednávání reálné dopady na odměňování. Česká republika patří k zemím s největším rozdílem mezi hospodářským výkonem a mzdovou úrovní. Produktivita dosahuje 80 % německé úrovně, ale mzdy pouze 45 %. Výsledkem je nižší životní úroveň, než by odpovídalo ekonomické výkonnosti.

Problém č. 2: Absence standardů sociálního dialogu – nerovnoměrná kvalita vedení sociálního dialogu a kolektivního vyjednávání na podnikové úrovni.

Příčiny:

- Decentralizace kolektivního vyjednávání a nízká míra koordinace v rámci sektorového sociálního dialogu.
- Neexistující transparentní standard ČMKOS v oblasti kvality vedení sociálního dialogu a kolektivního vyjednávání na podnikové úrovni.
- Pro výkon funkce v odborových orgánech neexistuje kompetenční profil funkcionáře orgánu odborové organizace na podnikové úrovni.



Důsledky:

- Vystává otázka kvality obsahu podnikových kolektivních smluv (Kahancová 2024).
- Nízká schopnost absorpce inovativních témat jako digitalizace nebo spravedlivá transformace (Trexima 2016-2024).
- Nízká spokojenost s aktivitami odborů, kterým členové odborů přikládají důležitost, např. přispívat k zapojení zaměstnanců do rozhodování o chodu podniku (důležitost 80,9 % dotazovaných vs. spokojenost 49,9 % dotazovaných) nebo přispívat k informovanosti zaměstnavatele o potřebách zaměstnanců (důležitost 94,2 % vs. spokojenost 70,2 %) (Kroupa 2024).

Problém č. 3: Nedostatečné kapacity sociálních partnerů pro využití nástrojů umělé inteligence v prostředí českého sociálního dialogu.

Příčiny:

- Nedostatek digitálních dovedností funkcionářů odborových organizací, což odráží demografickou skladbu členů a obecná zjištění pro ČR (Mezinárodní výzkum dospělých PIAAC).
- Převládající percepční bariéry – nízké povědomí o potenciálních přínosech umělé inteligence pro zefektivnění procesů a posílení vyjednávací pozice zástupců zaměstnanců
- Decentralizace sociálního dialogu vede k přehlcení běžnou administrativou na podnikové úrovni a ztrátě kapacit pro strategické uvažování

Důsledky:

- Velmi nízké procento kolektivních smluv ve střední a východní Evropě řeší otázky digitalizace (EUROFOUND 2021).
- Ztráta vyjednávací síly kvůli nevyužitému potenciálu datové analytiky a predikčních nástrojů (např. při argumentaci ohledně mezd nebo pracovních podmínek).
- Oslabení důvěry zaměstnanců v odbory jako moderní a relevantní aktéry, schopné reagovat na výzvy současného světa práce.

Citace:

- Eurofound (2021). Social partners going digital: Using digital tools and adapting social dialogue processes. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Kahancová, M., Martišková, M., Szabó, I., Sedláková, M. (2024). 20 years after: Perspectives on industrial relations in Central and Eastern Europe 20 years after the EU enlargement. Belgium: ETUI.
- Kroupa, A. (2024). Odbory a odborová organizovanost. Závěrečná konference projektu č. 2021/336362 (30. 4. 2024, Praha). Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí.
- Mezinárodní výzkum dospělých PIAAC (2017/2018). Program pro mezinárodní hodnocení kompetencí dospělých. Praha: Český statistický úřad / OECD.
- TREXIMA, spol. s r.o. (2016–2024). Analýza o rozsahu a obsahu kolektivního vyjednávání na podnikové úrovni a kolektivním vyjednávání vyššího stupně. Praha.



1b/ Dosavadní řešení problému

Zvrátit trend marginalizace sociálního dialogu prostřednictvím revitalizačních opatření je ambiciózním cílem. K němuž by však měla logicky směřovat každá odborová organizace ze svého existenčního zájmu.

ČMKOS se snažila prostřednictvím projektové podpory posilovat svůj hlas jako legitimního aktéra v tematických oblastech. Velká pozornost byla věnována multimediální webové platformě Člověk a svět práce, která vznikla v projektu Sociální dialog pro sociální smír a hospodářský růst (2022-2025). Hlavním cílem platformy je propagace sociálního dialogu ve veřejné sféře, zejména v oblasti školských kurikul. Dalším nástrojem pro navázání kontaktu sociálních partnerů mimo rámec Rady hospodářské a sociální dohody byla Zelená a Bílá kniha ČMKOS k Národnímu plánu hospodářského růstu. V těchto dokumentech ČMKOS vtělila svou představu o strategickém směřování České republiky v makroekonomických otázkách. Knihy vznikly také v rámci projektu Sociální dialog pro sociální smír a hospodářský růst (2022-2025).

Marginalizace byla řešena prostřednictvím práce v tematických oblastech souvisejících se sociálním dialogem. Tematický přístup byl zvolen také v rámci národní podpory podle §320a zákoníku práce, která podporuje jednání sociálních partnerů na všech úrovních. Marginalizace byla řešena prostřednictvím konkrétních témat: agenturní zaměstnávání (2021), přechod na nízkouhlíkovou ekonomiku (2022), zaměstnanecké benefity (2023), evropské rady zaměstnanců (2024) a participativní oprávnění (2025).

ČMKOS se v projektu Sociální dialog a Společnost 4.0 (2019-2022) zaměřila na rozvoj dovedností dospělých a profesní vzdělávání. Vznikl Návrh koncepce dalšího vzdělávání z pohledu sociálních partnerů. Na tuto linii navázal projekt Sociální dialog pro sociální smír a hospodářský růst (2022-2025), který přinesl Vzdělávací platformu ČMKOS a Praktický manuál: Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců očima odborů. Tyto zkušenosti umožnily ČMKOS začít promýšlet kompetenční profilování – tedy systematické stanovení, jaké dovednosti a schopnosti by měli mít odboroví zástupci pro kvalitní výkon své funkce. Kompetenční profily představují nástroj pro řízení kvality: definují očekávané výstupy a pomáhají systematizovat rozvoj. Projekt Sociální dialog pro sociální smír a hospodářský růst otevřel nový přístup k problému nerovnoměrné kvality vedení sociálního dialogu: umožnil ČMKOS začít uvažovat o rozvoji standardů kvality a tvorbě kompetenčních profilů pro funkcionáře odborových organizací na podnikové úrovni.

Problém nedostatečné kapacity pro využití AI nástrojů řešil především projekt Digital Trade Unions (2022-2024). ČMKOS v něm poprvé systematicky rozvíjela znalosti o fungování umělé inteligence v podnikovém prostředí. Realizovala strategická školení s expertem na digitalizaci Filipem Dřímalkou. Přeložila dvě zahraniční publikace o digitální transformaci odborů a pilotovala českou verzi auto-evaluačního nástroje DIGICHECK podle vzoru britské TUC. Projekt zmapoval stav interních dokumentů odborových svazů a vytvořil vzorová ujednání pro digitální jednání. Do roku 2025 je implementovalo 13 odborových svazů. Probíhala také společná jednání se zaměstnavatelskými svazy o digitální agendě, docházkových systémech a digitální infrastruktuře organizací.



2/ Návrh řešení dané problematiky v rámci projektu

Hlavním cílem projektu je posílit relevanci a akceschopnost sociálního dialogu v České republice prostřednictvím **revitalizace obsahu a výsledků** společných jednání sociálních partnerů na národní a odvětvové úrovni, **vytvořením standardu kvality sociálního dialogu** na podnikové úrovni a **implementací AI řešení pro potřeby sociálního dialogu** na podnikové úrovni.

Hlavní cíl projektu přímo reaguje na tři definované problémy: marginalizaci sociálního dialogu, nerovnoměrnou kvalitu jeho vedení na podnikové úrovni a nedostatečné využití nástrojů umělé inteligence.

Projekt navrhuje tři způsoby řešení: 1) revitalizace sociálního dialogu, 2) zavedení standardu kvality a 3) podpory adaptace na digitální transformaci. **Tato řešení vytváří pro český sociální dialog kompas**, který pomáhá strategicky nasměrovat změnu sociálního dialogu k důvěryhodnému a modernímu nástroji pro řešení sociálních a hospodářských výzev na úrovni podniku, odvětví i celé společnosti. Jinými slovy, posiluje relevanci a akceschopnost sociálního dialogu v České republice.

	PROBLÉM	ZPŮSOB ŘEŠENÍ	VÝSTUP	VÝSLEDEK
č. 1	Marginalizace sociálního dialogu	Revitalizace sociálního dialogu	KA02: tripartitní návrh národní dohody sociálních partnerů Alternativně: Systematická analýza bariér konsenzu s doporučeními pro jejich překonání. KA03: 3 skupiny odvětví se systematickým rámcem/doporučením pro zlepšení sociálního dialogu na odvětvové úrovni	Identifikace rozvojového potenciálu sociálního dialogu na národní a odvětvové úrovni
č. 2	Nerovnoměrná kvalita vedení sociálního dialogu na podnikové úrovni	Standard sociálního dialogu	KA04: standard sociálního dialogu a 2x auto-evaluační nástroj	Identifikace rozvojového potenciálu sociálního dialogu na podnikové úrovni
č. 3	Absence využití nástrojů umělé inteligence v prostředí českého sociálního dialogu	Podpora adaptace sociálního dialogu na digitální transformaci	KA05: funkční a pilotně ověřený AI nástroj pro simulaci sociálního dialogu na podnikové úrovni (chatbot na bázi velkého jazykového modelu) Podpůrně: 6 případových studií procesu přijetí, bariér a přínosů AI nástrojů v praxi sociálního dialogu	Identifikace rozvojového potenciálu sociálního dialogu v oblasti adaptace na digitální transformaci



2a/ Jaké změny bude dosaženo díky realizaci projektu a jakým způsobem bude této změny dosaženo.

Specifické cíle jsou navrženy metodou SMART pro každou ze 4 věcných klíčových aktivit (národní, odvětvový, podnikový sociální dialog, umělá inteligence a sociální dialog). Metoda byla rovněž použita pro podpůrnou aktivitu (řízení projektu) a komunikaci s cílovou skupinou.

(KA02) Cíl č. 1: Revitalizace obsahu a výsledků společných jednání sociálních partnerů na národní úrovni

Specifický	1) Do 1.3.2026 iniciovat a sestavit tripartitní expertní pracovní skupinu na národní úrovni za účasti sociálních partnerů definovaných RHSD a států. 2) Do 1.9.2027 uskutečnit 5x expertních pracovních tripartitních jednání pracovní skupiny s cílem identifikovat tematické okruhy s největším potenciálem shody na národní úrovni. 3) Do 1.3.2028 na základě expertního konsenzu přípravit nelegislativní návrh národní dohody sociálních partnerů s definicí oblasti konsenzu, základních principů spolupráce a rámce pro další rozpracování. Alternativně v případě nedosažení konsenzu do 1.3.2028 vytvořit systematickou analýzu bariér konsenzu s doporučeními pro jejich překonání.
Měřitelný	• 1x tripartitní expertní pracovní skupina (ověření: 12x pověření k účasti) • 5x tripartitní jednání expertní pracovní skupiny (ověření: 5x prezenční listina z jednání) • 1x návrh národní dohody sociálních partnerů, vč. definované oblasti konsenzu, základních principů spolupráce a rámec pro další rozpracování (ověření: publikace na webu Žadatele) • (alternativně v případě nedosažení konsenzu) 1x systematická analýza bariér konsenzu s doporučeními pro jejich překonání (ověření: publikace na webu Žadatele) • 4x evaluační strukturované rozhovory s účastníky tripartitních pracovních setkání se zaměřením na dopad věcné klíčové aktivity (ověření: součást projektové dokumentace) • 1x závěrečná evaluační zpráva: potenciál sociálního dialogu na národní úrovni (ověření: součást projektové dokumentace) Výchozí hodnota: (0) Neexistuje návrh národní dohody sociálních partnerů pro současné a budoucí sociální a hospodářské výzvy České republiky, ani takto zaměřená expertní setkání. Cílový stav: Existuje 1x návrh národní dohody sociálních partnerů pro současné a budoucí sociální a hospodářské výzvy České republiky.
Dosažitelný	Klíčová aktivita a cíl vycházejí z existující kapacity Žadatele a Partnera (členové Rady hospodářské a sociální dohody) a jejich schopnostech zapojit klíčové aktéry pro splnění cíle. Navazuje na předchozí úspěšnou iniciativu (např. Návrh koncepce dalšího vzdělávání z pohledu sociálních partnerů v České republice).
Relevantní	Specifický cíl reaguje na problém marginalizace sociálního dialogu a potřebu posílit a budovat kapacitu sociálního dialogu na vyšší úrovni prostřednictvím inovace výstupů a obsahu společných jednání sociálních partnerů s cílem najít konsensuální téma/témata s potenciálem tripartitního závazku.
Časově ohraničený	Do 1.3.2026 (do 8. měsíce realizace projektu) sestavit 1x tripartitní expertní



	pracovní skupinu na národní úrovni za účasti sociálních partnerů definovaných RHSD a státu Do 1.9.2027 (do 24. měsíce realizace projektu) uskutečnit 5x expertních pracovních tripartitních jednání pracovní skupiny s cílem identifikovat tematické okruhy s největším potenciálem shody na národní úrovni Do 1.3.2028 (do 30. měsíce realizace projektu) přípravit návrh 1x národní dohody sociálních partnerů, vč. definované oblasti konsenzu, základních principů spolupráce a rámec pro další rozpracování (alternativně: vytvořit 1x systematická analýza bariér konsenzu s doporučeními pro jejich překonání).
--	--

(KA03) Cíl č. 1: Revitalizace obsahu a výsledků společných jednání sociálních partnerů na odvětvové úrovni

Specifický	1) Do 1.3.2026 iniciovat a sestavit 3x mezisektorové pracovní skupiny za účasti vybraných odvětvových sociálních partnerů seskupených podle společných výzev: (1) existuje kolektivní smlouva vyššího stupně; (2) neexistuje kolektivní smlouva vyššího stupně, ale existuje potenciál pro její uzavření; (3) neexistuje kolektivní smlouva vyššího stupně a není ochota k jejímu uzavření. 2) Do 1.3.2027 uskutečnit 6x setkání a 3x konzultace mezisektorových pracovních skupin. 3) Do 1.3.2028 podpořit sociální dialog a kolektivní vyjednávání na odvětvové úrovni prostřednictvím vytvoření vzorů pro (1) obsahové inovace existujících kolektivních smluv vyššího stupně; (2) kolektivní smlouvu vyššího stupně založenou na modulárním přístupu (= 1x knihovna smluvních modulů); (3) principy spolupráce na odvětvové úrovni.
Měřitelný	• 3x mezisektorové pracovní skupiny za účasti vybraných odvětvových sociálních partnerů (ověření: personální dokumentace) • 6x jednání mezisektorových pracovních skupin (ověření: 6x prezenční listina z jednání) • 3x konzultace mezisektorové pracovní skupiny (ověření: 3x Zápis) • Pracovní skupina (existence KSVS): 2x vzorové návrhy nových ujednání pro existující kolektivní smlouvy vyššího stupně (ověření: publikace na webu Žadatele) • Pracovní skupina (potenciál pro KSVS): 1x vzorová kolektivní smlouva vyššího stupně založená na modulárním přístupu (= 1x knihovna smluvních modulů) (ověření: publikace na webu Žadatele) • Pracovní skupina (neochota pro KSVS): 1x vzorové principy spolupráce na odvětvové úrovni (ověření: publikace na webu Žadatele) • 6 evaluačních strukturovaných rozhovorů s účastníky mezisektorových pracovních setkání se zaměřením na dopad věcné klíčové aktivity (ověření: součást projektové dokumentace) • 1x závěrečná evaluační zpráva: potenciálu sociálního dialogu na odvětvové úrovni (ověření: součást projektové dokumentace) Výchozí hodnota: 0 skupin odvětví se systematickým rámcem*/doporučením pro zlepšení sociálního dialogu. Cílová hodnota: 3 skupiny odvětví se systematickým rámcem/doporučením pro zlepšení sociálního dialogu. *Systematický rámec zahrnuje: konkrétní nástroje či doporučení pro zlepšení



	sociálního dialogu, definované procesy komunikace, vzorové dokumenty pro praktické využití.
Dosažitelný	Klíčová aktivita a specifický cíl vycházejí z existující kapacity Žadatele a Partnera. ČMKOS sdružuje 30 odborových svazů, 14 odborových svazů uzavřelo v roce 2024 celkem 16 kolektivních smluv vyššího stupně. Minimálně 6 dalších odborových svazů (20 %), sdružených v ČMKOS, které nemají kolektivní smlouvu vyššího stupně, mají ambici (nepravidelná setkání na úrovni expertů) posílit sociální dialog a kolektivní vyjednávání na odvětvové úrovni. Specifický cíl synergicky navazuje na projektové realizace sociálních partnerů SPČR a KZPS, kteří na expertní úrovni organizují tematická bipartijní setkání a platformy, za účasti zástupců sociálních partnerů – odvětvových odborových svazů. Pro každou mezisektorovou pracovní skupinu je identifikován soubor soc. partnerů pro spolupráci, případně záložní odvětví. Finanční kompenzace za účast na práci mezisektorové pracovní skupiny bude řešena v rámci rozpočtu projektu jako motivační nástroj pro zajištění ochoty a kontinuity účasti.
Relevantní	Specifický cíl reaguje na problém marginalizace sociálního dialogu a potřebu posílit a budovat kapacitu sociálního dialogu na vyšší úrovni prostřednictvím podpory sociálního dialogu na odvětvové úrovni. Mezisektorový přístup umožňuje výměnu zkušeností mezi odvětvími se shodnými výzvami a vytvoření univerzálnějších řešení přenositelných do dalších sektorů.
Časově ohraničený	Do 1.3.2026 (do 8. měsíce realizace projektu) sestavit 3x mezisektorové pracovní skupiny za účasti vybraných odvětvových sociálních partnerů seskupených podle společných výzev. Do 1.3.2027 (do 18. měsíce realizace projektu) uskutečnit 6x setkání a 3x konzultace mezisektorových pracovních skupin. Do 1.3.2028 (do 30. měsíce realizace projektu) vytvoření vzorů pro (1) obsahové inovace existujících kolektivních smluv vyššího stupně; (2) kolektivní smlouvu vyššího stupně založenou na modulárním přístupu (= 1x knihovna smluvních modulů); (3) principy spolupráce na odvětvové úrovni.

(KA04) Cíl č. 2: Standard kvality sociálního dialogu na podnikové úrovni

Specifický	1) Do 1.3.2027 vytvořit návrh standardu kvality sociálního dialogu na podnikové úrovni prostřednictvím realizace fokusních skupin s cílovou skupinou. 2) Do 1.3.2028 posílit kvalitu a úroveň podnikového sociálního dialogu prostřednictvím dvou auto-evaluačních nástrojů pro zaměstnavatele a odborové zástupce zaměstnanců umožňující hodnotit stav (1) plnění procesního a obsahového standardu sociálního dialogu na podnikové úrovni (2) kompetencí a dovedností funkcionáře základní odborové organizace – předsedy/předsedkyně základní odborové organizace.
Měřitelný	• 1x standard kvality sociálního dialogu na podnikové úrovni složený z: • 1x Procesní a obsahový standard sociálního dialogu na podnikové úrovni (ověření: publikace na webu Žadatele) • 1x Matice kompetenčního profilu (kvalifikační standard) funkcionáře základní odborové organizace – předsedy/předsedkyně základní odborové organizace ve verzi (a) uvolněný pro výkon funkce; (b) neuvolněný pro výkon funkce; (c) existence kolektivní smlouvy vyššího stupně; (d) neexistence kolektivní smlouvy vyššího stupně (ověření: publikace na webu Žadatele)



	• 10x uskutečněných fokusních skupin s cílovou skupinou pro definování procesního a obsahového standardu sociálního dialogu na podnikové úrovni (5x) a matice kompetenčního profilu funkcionáře základní odborové organizace – předsedy/předsedkyně základní odborové organizace (5x) (ověření: 10x prezenční listina z jednání) • 6x designových setkání s cílovou skupinou pro tvorbu auto-evaluačních nástrojů (ověření: 6x prezenční listina) • 1x auto-evaluační nástroj pro procesní a obsahový standard sociálního dialogu na podnikové úrovni (ověření: publikace na webu Žadatele) • 1x auto-evaluační nástroj pro kompetence a dovednosti funkcionáře základní odborové organizace – předsedy/předsedkyně základní odborové organizace (ověření: publikace na webu Žadatele) • 9x uskutečněných zpětnovazebních setkání s cílovou skupinou pro iterace nad podobou auto-evaluačních nástrojů (ověření: 9x prezenční listina z jednání) • 1x závěrečná evaluační zpráva z pilotního ověřování standardu kvality sociálního dialogu na podnikové úrovni prostřednictvím dvou auto-evaluačních nástrojů (ověření: součást projektové dokumentace) Výchozí hodnota: (0) Neexistuje standard kvality sociálního dialogu ani auto-evaluační nástroje na podnikové úrovni. Cílová hodnota: Existuje 1x standard kvality sociálního dialogu a 2x auto-evaluační nástroje.
Dosažitelný	Specifický cíl navazuje svou metodologií a procesem na tvorbu DigiCheck ČMKOS, auto-evaluačního nástroje v oblasti mapování digitální vyspělosti odborové organizace vzniklého v projektu Digital Trade Unions. Zároveň provazuje s projektem „Sociální dialog pro sociální smír a hospodářský růst“, resp. výstupem Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců očima odborů: Praktický manuál. Ten inicioval diskusi o kompetenčním profilování v rámci odborových organizací a definování standardů kvality po vzoru např. Národní soustavy kvalifikací. Žadatel a Partner mají dostatečné zkušenosti v oblasti expertního metodického vedení sociálního dialogu pro nižší složky sociálního dialogu.
Relevantní	Specifický cíl reaguje na problém nerovnoměrné kvality sociálního dialogu na podnikové úrovni a definuje návrh standardu kvality sociálního dialogu na podnikové úrovni pro zvýšení důvěryhodnosti a procesní a obsahové kvality vedení sociálního dialogu.
Časově ohraničený	Do 1.3.2027 (do 18. měsíce realizace projektu) vytvořit návrh standardu kvality sociálního dialogu na podnikové úrovni. Do 1.3.2028 (do 30. měsíce realizace projektu) vytvořit dva auto-evaluační nástroje pro zaměstnavatele a odborové zástupce zaměstnanců umožňující hodnotit stav (1) plnění procesního a obsahového standardu sociálního dialogu na podnikové úrovni (2) kompetencí a dovedností funkcionáře základní odborové organizace – předsedy/předsedkyně základní odborové organizace.

(KA05) Cíl č. 3: Podpora adaptace sociálního dialogu na digitální transformaci

Specifický	Do 1.3.2028 podpořit sociální dialog a kolektivní vyjednávání na podnikové úrovni prostřednictvím vytvoření nového AI nástroje pro simulaci sociálního dialogu a kolektivního vyjednávání (chatbot na bázi velkého jazykového modelu). Do 1.6.2028 integrovat AI nástroj pro simulaci sociálního dialogu a kolektivního
-------------------	--



	vyjednávání do vzdělávací platformy ČMKOS edu.cmkos.cz Podpůrně do 1.3.2028 zpracovat 6 případových studií procesu přijetí, bariér a přínosů AI nástrojů v praxi sociálního dialogu.
Měřitelný	• 1x funkční a ověřený AI nástroj pro simulaci sociálního dialogu (chatbot na bázi velkého jazykového modelu) (ověření: součást projektové dokumentace) • 6 případových studií procesu přijetí, bariér a přínosů AI nástrojů v praxi sociálního dialogu (ověření: publikace na webu Žadatele) • 9x uskutečněných zpětnovazebních setkání s cílovou skupinou pro iteraci podoby chatbota (ověření: 9x prezenční listina ze setkání) • 3x uskutečněné expertní konzultace s AI specialisty pro technickou validaci řešení chatbota (ověření: 3x prezenční listina ze setkání) • 1x integrace AI nástroje pro simulaci sociálního dialogu a kolektivního vyjednávání do vzdělávací platformy ČMKOS (edu.cmkos.cz) (ověření: integrace do vzdělávací platformy Žadatele) • 1x závěrečná evaluační zpráva: vývoj, design, prototyp a pilotní ověřování u zástupců cílové skupiny (ověření: součást projektové dokumentace) Výchozí hodnota: (0) Neexistuje AI nástroj pro podporu a simulace sociálního dialogu na podnikové úrovni. Cílová hodnota: Existuje 1x funkční, pilotně ověřený AI nástroj pro podporu a simulace sociálního dialogu na podnikové úrovni.
Dosažitelný	Specifický cíl navazuje na případovou studii PCS Rep Coach od Digital Lab britské odborové konfederace Trade Union Congress, se kterou je Žadatel prostřednictvím Projektového oddělení ČMKOS v úzkém kontaktu od roku 2021. Žadatel ověřil technickou přenositelnost případové studie Rep Coach do českého kontextu v rámci přípravy Žádosti o podporu. Specifický cíl dále rozvíjí výstupy projektu „Sociální dialog pro sociální smír a hospodářský růst“, resp. vytvoření vzdělávací platformy ČMKOS (edu.cmkos.cz), kam bude chatbot integrován.
Relevantní	Specifický cíl reaguje na problém absence využití nástrojů umělé inteligence v prostředí českého sociálního dialogu a rozvíjí kapacity českého sociálního dialogu pro absorpci inovativních řešení.
Časově ohraničený	Do 1.3.2028 (do 30. měsíce realizace projektu) vytvořit funkční AI nástroje pro simulaci sociálního dialogu a kolektivního vyjednávání (chatbot na bázi velkého jazykového modelu). Podpůrně do 1.3.2028 (do 30. měsíce realizace projektu) zpracovat 6 případových studií procesu přijetí, bariér a přínosů AI nástrojů v praxi sociálního dialogu. Do 1.6.2028 (do 33. měsíce realizace projektu) integrovat AI nástroj pro simulaci sociálního dialogu a kolektivního vyjednávání do vzdělávací platformy ČMKOS edu.cmkos.cz.

(KA01) Řízení projektu

Specifický	Do 31.8.2028 zajistit efektivní řízení projektu prostřednictvím funkční struktury řízení, pravidelného monitoringu, interní evaluace, řízení rizik a koordinace mezi Žadatelem a Partnerem, tak aby byly včas a kvalitně realizovány všechny aktivity v souladu s Právním aktem.
Měřitelný	• 4x věcné klíčové aktivity, 1x řízení projektu a 1x komunikace s cílovou



	skupinou dokončeny (ověření: projektová dokumentace) • 6x jednání Realizačního týmu (ověření: prezenční listiny z jednání) • 6x auto-evaluační zpráva (ověření: součást projektové dokumentace) Výchozí hodnota: 0 (projekt nezahájený). Cílová hodnota: 1 (projekt dokončený v souladu s Právním aktem).
Dosažitelný	Žadatel i Partner mají opakovanou zkušenost s řízením obdobně velkých projektů (Operační program Zaměstnanost; Operační program Zaměstnanost plus; Norské fondy) a disponují příslušnými projektovými experty. Pracují s ověřenými nástroji projektového řízení (Harmonogram; Finanční plán; ISKP21+; Vykazování indikátorů; Komunikační plán). Žadatel i Partner pracují s evaluačními metodami pro průběžné sledování naplňování projektových ukazatelů (výstupy; výsledky; cíle).
Relevantní	Efektivní řízení je nutným předpokladem pro úspěšnou realizaci všech klíčových aktivit. Řízení projektu poskytuje funkční infrastrukturu pro dosažení cílů projektu a zajištění účelnosti, hospodárnosti a efektivnosti při nakládání s dotací v souladu s pravidly Operačního programu Zaměstnanost plus. Řízení projektu poskytuje vhodnou platformu pro koordinaci mezi Žadatelem a Partnerem projektu, vč. včasné mitigace rizik.
Časově ohraničený	Do 31.8.2028 (do konce 36. měsíce realizace projektu) úspěšně dokončena realizace aktivit projektu v souladu s Právním aktem.

(KA06) Komunikace s cílovou skupinou

Specifický	Do 31. 8. 2028 zajistit informovanost cílové skupiny o průběhu, výstupech a výsledcích projektu na národní, odvětvové a podnikové úrovni prostřednictvím 6 komunikačních nástrojů s celkovým počtem 41 výstupů a metrikou dosahu min. 10 000 osob do data ukončení realizace projektu.
Měřitelný	• 41 výstupů (ověření: součást projektové dokumentace) • Výstupy projektu osloví metrikou dosahu min. 10 000 osob během celé doby jeho realizace (ověření: prezenční listiny, statistiky návštěvnosti, metriky z online nástrojů) • 1x závěrečná evaluační zpráva o dopadech komunikační aktivity (ověření: součástí projektové dokumentace) Výchozí hodnota: 0 osob (komunikační aktivity nezačaly). Cílová hodnota: 10 000 osob, které budou osloveny prostřednictvím informačních výstupů, diseminačních nástrojů a interakcí v rámci plánovaných aktivit během celé doby realizace projektu.
Dosažitelný	Navržené komunikační aktivity jsou realistické s ohledem na zvolené kapacity Realizačního týmu a dosavadní zkušenosti Žadatele a Partnera. Oba disponují zavedenými komunikačními kanály (webová stránka; Facebook; Newsletter). Žadatel i Partner mají přístup k cílové skupině. Zvolená frekvence komunikačních výstupů odpovídá možnostem Žadatele. Realizační tým má dostatečnou odbornou kapacitu pro realizaci komunikačních aktivit.
Relevantní	Komunikační aktivity jsou nezbytnou podmínkou pro zajištění dopadu/cílů projektu na cílové skupiny na všech úrovních (národní, odvětvová, podniková). Zajišťují přenos výstupů do praxe, posilují viditelnost sociálního dialogu ve veřejném prostoru a zvyšují motivaci cílové skupiny k zapojení do projektových



	aktivit. Díky pravidelné komunikaci se zvyšuje šance na udržení výsledků.
Časově ohraničený	Do 31.8.2028 (do konce 36. měsíce realizace projektu) zajištěna informovanost cílové skupiny o průběhu, výstupech a výsledcích projektu na národní, odvětvové a podnikové úrovni.

2b/ Metody ověření dosažených výsledků

Ověření dosažení specifických cílů je popsáno v kapitole 2a, specificky v metodě SMART, sekci Měřitelnost. Ověření dosažených výstupů a cílů projektu bude dokládáno formou projektové dokumentace a evidence, kterou bude Žadatel průběžně předkládat v prostředí ISKP21+ formou příloh ke Zprávě o realizaci projektu. Jedná se typově např. o plnění indikátorů projektu, projektové výstupy, komunikaci projektu, výsledky průběžných auto-evaluačních zpráv v řízení projektu apod.

Objektivní metody – ověření splnění indikátorů projektu

(Indikátor 620 100) Populace zasažená aktivitou na podporu sociálního dialogu:

- 1.9.2025 – 31.8.2028
- 707 zasažených aktivitou

(Indikátor 682 001) Počet setkání – jednání (konferencí/seminářů/workshopů/kulatých stolů/diskusních fór a jiné) v oblasti sociálního dialogu

- 1.9.2025 – 31.8.2028
- 110 akcí

Podrobnější informace ke stanovení hodnoty indikátorů je v samostatné příloze č. 3 s názvem Popis realizace klíčových aktivit a výstupů projektu.

Ověření cíle:

- **Pro revitalizaci sociálního dialogu** (národní a odvětvová úroveň) bude pokrok ověřován prostřednictvím dokumentace průběhu jednání (zápisy, strukturované rozhovory, zúčastněné pozorování, závěrečné zprávy), hodnocení externích expertů a zpětnovazebních dotazníků od účastníků.
- **Pro standardy kvality sociálního dialogu** (podniková úroveň) bude ověření probíhat prostřednictvím pilotního testování auto-evaluačních nástrojů na vzorku základních odborových organizací a hodnocením externích odborníků.
- **Pro implementaci AI nástrojů** bude ověření realizováno pilotováním chatbota a technickou validací AI specialistů.

Externí validace kvality:

- Objektivita a kvalita dosažených výsledků bude zajišťována prostřednictvím zapojení externích odborníků pro hodnocení vybraných výstupů klíčových aktivit.



2c/ Vymezení předloženého projektu vůči již realizovaným projektům sociálních partnerů

Přehled relevantních dokončených projektů Žadatele:

- **Sociální dialog pro sociální smír a hospodářský růst (2022-2025)**
- Operační program Zaměstnanost plus; Výzva 03_22_001 (Podpora a posílení dialogu sociálních partnerů)

Zaměřeno	Výstupy (příklady)	Rozdíl / Návaznost (ukončený projekt vs. Žádost o podporu)
Hlavním cílem projektu je adaptace a inovace sociálního dialogu na pozadí probíhajících společenských megatrendů (technologická změna; dekarbonizace hospodářství) a otřesů (pandemie covid-19; ruská agrese na Ukrajině) a posílení samotného sociálního dialogu jako prostředku pro udržení sociální koheze a zajištění hospodářského růstu.	Zelená a Bílá kniha ČMKOS k Národnímu plánu hospodářského růstu Vzdělávací platforma ČMKOS Multimediální webová platforma Člověk a svět práce Koncept celoživotního kariérového poradenství Praktický manuál Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců očima odborů	Rozdíly: Zaměření se na témata sociálního dialogu (rozvoj) vs. zaměření se na samotný sociální dialog (revitalizace). Inovace skrze odborná témata (Vzdělávací platforma; multimediální platforma Člověk a svět práce; Celoživotní kariérové poradenství) vs. tvorba originálních nástrojů (Standard kvality; Auto-evaluační nástroje; funkční AI nástroj pro simulaci sociálního dialogu) Návaznost: Praktický manuál Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců očima odborů

- **Odbory a digitální svět – možnosti a příležitosti (2022-2024)**
- Finanční mechanismus Norských fondů 2014-2021 v rámci programu Sociální dialog a důstojná práce

Zaměření	Výstupy (příklady)	Rozdíl / Návaznost (dokončený projekt vs. nová Žádost o podporu)
Rozpracovat možné scénáře adaptace odborů na digitální prostředí. Hledat příležitosti a rizika v digitální transformaci odborů.	DigiCheck ČMKOS – auto-evaluační nástroj pro mapování digitální vyspělosti odborové organizace Návrh vzorových ujednání do interních dokumentů odborových svazů za účelem umožnění a právního ukotvení možností digitálního jednání a rozhodování.	Rozdíl: Zaměřeno na změnu postoje vs. praktická tvorba AI nástroje Návaznost: Metodologie tvorby auto-evaluačního nástroje pro potřeby sociálního dialogu.



- Ustanovení paragrafu 320a písm. a) zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, ve znění pozdějších předpisů, v roce 2024, 2025 a 2026

Rok	Zaměření	Výstupy (příklady)
2024	Evropské rady zaměstnanců (ERZ)	E-learning; Studie k ERZ; Učební manuály; Handouts; Školení
2025*	Sociální dialog a participativní práva – smysl a účel participace zaměstnanců	Akademie participace; E-learning; Učební manuál; Školení; Případová studie participace
2026** (probíhá meziresortní připomínkové řízení)	Systémy odměňování a sociální dialog: působení odborů v oblasti odměňování v české a evropské legislativě a praxi	Studie; Tematická setkání; Monitoring transparentního odměňování na podnikové úrovni

* Obsah projektu není námětem, ani obsahem žádné klíčové aktivity předkládané Žádosti o podporu.

** Obsah projektu není námětem, ani obsahem žádné klíčové aktivity předkládané Žádosti o podporu.

2d/ Přidaná hodnota projektu k běžné činnosti příjemce a jeho partnera

Marginalizace sociálního dialogu a kolektivního vyjednávání není pro ČMKOS novým tématem. Nová je však ambice, s níž k tomuto problému přistupuje – nikoli prostřednictvím tematického zaměření na hospodářské a sociální otázky, ale systematickým zaměřením přímo na samotný institut sociálního dialogu a kolektivního vyjednávání napříč všemi úrovněmi: podnikové, odvětvové i národní. Inovací je ověřit využitelnost nástrojů umělé inteligence jako podpory pro vedení sociálního dialogu (simulace).

Tento strategický obrat představuje kvalitativní posun v logice budování kapacit a zvyšování důvěryhodnosti sociálního dialogu. Navazuje na doporučení Realizačního týmu projektu *Sociální dialog pro sociální smír a hospodářský růst* (ČMKOS 2024: 4. průběžná evaluační zpráva). Výstupy projektu rozšíří nástroje běžné činnosti ČMKOS, ale zároveň přinesou cílové skupině konkrétní řešení s vysokou mírou využitelnosti v praxi.

Projekt se strategicky zaměřuje na kulturu budování konsensu na národní úrovni a snaží se poskytnout prostředí pro definování národní dohody sociálních partnerů, a nabídnout možnost proměnit konzultativní přístupy ve společné závazky. Inovuje přístup k odvětvovému sociálnímu dialogu změnou perspektivy a zaměřením se na společné výzvy, nikoli jednotlivé odvětvové problémy. Vnáší do sociálního dialogu ambici kvality a standardů namísto nabízení ad hoc řešení. Otvírá český sociální dialog praktickému testování a ověřování konkrétního AI řešení namísto on-site tradičních přístupů vzdělávání a školení.